

「日中近代企業家の経営理念の比較 —大倉喜八郎と張謇を中心に—」

郎 琅 氏

亜細亜大学アジア・国際経営戦略研究科博士後期課程

Comparison of Commercial Culture and Management Philosophy in the Modern Period between Japan and China —Focusing on Okura Kihachiro and Zhang Jian—

Lang Lang

Abstract

Since modern times, Japan and China received the impact of Western civilizations. The way of modernization varied depending on the responses of the two countries. At that time, the modern enterprise system began, and modern-thinking entrepreneurs were born. Entrepreneurs contributed to creation of new industries. To compare the characteristics of entrepreneurs in China and Japan, who are the protagonists of Asian economic arenas; research on modern commercial cultures and business philosophies of key entrepreneurs is meaningful. An entrepreneur's unique management philosophy includes the fundamental ethics that influence corporate culture and behavioral norms. In addition, the stance on corporate social responsibility toward the region, the nation, and the international society, and mercantile education to bestow entrepreneurs' ideals to the next generation are also highly important parts of the management philosophy.

Therefore, in this paper, the modern commercial culture from 1868 of the Meiji Restoration in Japan, the Chinese self-strengthening movement in the 1860's to the Sino-Japanese war in the 1930's to 1940's, and the management philosophies of two entrepreneurs from both countries, Okura Kihachiro and Zhang Jian, who were active at the time, were studied by comparing the three aspects: ethics, social contribution, and mercantile education.

Keyword

Management Philosophy, Okura Kihachiro, Zhang Jian

キーワード

経営理念, 大倉喜八郎, 張謇

はじめに

近代以来、日本と中国は西洋文明の衝撃を受けだが、両国の受け止め方により、近代化の道は異なった。当時、近代的企業制度が始まり、企業家は産業振興の担い手として新しい創造に貢献した。アジア経済の主役である中国と日本の両国における企業家の特徴を理解するため、近代にお

ける商業文化と企業家の経営理念についての比較研究は有意義だと考えられる。

企業家の経営理念の中には、企業文化や行動規範に影響を与える根本的な倫理が含まれる。そして、「公」としての社会貢献の位置づけ、および企業家の理念を次世代に継承するための商人教育も、経営理念の中において最も重要な部分である。

本研究では、日本は明治維新（1868年）から日中戦争（1930年代）前までの「殖産興業」に、中国は洋務運動（1860年代）から日中戦争（1930年代）前までの「富国強兵」にみる商業文化を分析した上で、当時活躍していた企業家の大倉喜八郎と張謇の経営理念を事例として倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点から比較する。

1. 日中の近代化の道

近代化について、岡部達味（1995、p.5）は「価値中立的に社会の効率化、合理化を目指して行われる政策であり、その結果生ずる社会変容である」と定義した。また岡部（1995、p.5）は「近代化の具体的な内容は分業の発達と市場経済の発展、工業化、都市化、交通手段の発達、行政官僚制度の完備、常備軍の成立、学校制度の完備、国民の均質化、組織化、集団化、そして大量生産、大量消費、大量参加などである、そして、近代化を実現したのは資本主義経済と国民国家の成立・完成である」と述べた。さらに、岡部（1995、p.5）は「近代化は合理化・効率化を中心に構築され、国民国家の中に目標価値としての価値観が普遍化していた過程である」と指摘した。

ヨーロッパでは15－16世紀に国民国家を次々と形成したが、アジアでは19世紀から近代化の道を歩み始めた。西欧やアメリカの先進国が国際社会を支配している状況の中で、日本も中国も経済発展と国民統合を実現するために、苦難の道を進んでいた。その過程では、日中の近代企業家は、西洋の思想や技術を広く国民に伝え、新しい経営理念を提唱し、産業振興を通じて社会に大きな影響を与えた。

近代化の成功を国民意識、国家形成、経済発展の実現とするなら、日本の近代化の道は、ペリー来航（1853年）、日米修好通商条約（1858年）、王政復古宣言（1867年）、明治維新（1868年）、西南戦争（1877年）、大日本帝国憲法公布（1889年）、教育勅語（1890年）、日清戦争勝利（1895年）、日露戦争勝利（1905年）という過程がある。

それに対して、中国の近代化はアヘン戦争（1840年－1842年）、辛亥革命（1911年）、国民政府による全国統一（1928年）、満州事変（1931年）、日中戦争（1937年－1945年）、国共内戦（1946年）、中華人民共和国成立（1949年）、文化大革命（1966年－1976年）、改革開放（1978年）を経て達成したと言われている。その過程から見れば、中国は1919年の「五四運動」を通じて国民意識が形成させ、1949年に領土・主権を回収した後の国家形成、1978年の改革開放政策以後の経済発展の経緯である。

2. 日本近代企業家の経営理念

2-1 近代の企業経営

日本で近代企業経営が形成されたのは、一般に明治（1868年－1912年）の前期から中期の間である。国際関係の視点から見れば、1853年にアメリカ海軍提督ペリー（M.C.Perry）が来航、開国を要求してから、社会経済構造の変革に従って、企業経営の面も大きく変わっていった。

宮本（2007、pp.85-86）によれば、1859年以後、開港によって日本経済は大きく変貌した。貿易が始まった1859年半ば以降、貿易額は横浜を中心に急増した。輸出品の中では生糸が圧倒的に多く、輸入品の中では織物が重要な地位を占めた。貿易の拡大は各地で展開していた産業に変革を迫った。例えば、外国の綿布の圧迫を受けても、国産手紡糸から輸入機械製紡績糸に切り替えて、コストダウンや品質の改善を図るなどであった。

同時に、貿易の開始に伴い外国人と商取引を行う商人、新興企業家が登場した。周見（2010、p.90）によれば、明治維新後、日本政府は資本主義市場経済体制の確立とその行為主体を培った。専門的対外貿易管理を行って、1869年には「通商司」を設立し、民間による直接対外貿易の開展を奨励した。

その結果、旧来の大都市における特権的な商人や金融業者、たとえば大阪の天王寺屋、京都を本拠とした小野、東京の三谷などの大部分が停滞または衰退していった反面、旧都市特権商人の中では鴻池、三井、住友などごく一部の者のみが明治中期には全国有数の資産家の地位を維持した。

その後、1872年に渋沢栄一は自分自身が経営する最初の株式会社第一国立銀行（現みずほ銀行）を設立した。1875年頃には岩崎弥太郎（1835年－1885年）、大倉喜八郎（1837年－1928年）、安田善次郎（1838年－1921年）、大原孝四郎（1833年－1910年）などをはじめ東京などの大都市を活動基盤とする新興企業家の台頭が目覚しかった。

国際関係からみれば、1904年に日露戦争が勃発し、翌年には日露ポーツマス条約が締結された。日本の朝鮮支配権をロシアが承認した。遼東半島の租借権を継承、東清鉄道の南滿支線（長春・旅順関）の経営権を継承した。第一次世界戦争時期、「戦時利潤」ブームをもたらした、経済の構造を大きく転換させ、日本は農業国から工業国へと移行して行った。そして、日本は軍需関連市場の拡大する中で、重化学工業製品の輸入が途絶されたことを契機として重化学工業が勃興し、産業構造の高度化が進行した。

宮本（2010、p.202）によれば、第一次世界大戦ブーム

期から1920年代にかけて、日本企業の海外事業活動は活発化した。海外投資の主体となったのは、民間企業では商社、海運、銀行などの貿易関連企業と紡績企業であり、国営企業では植民地に展開した国策会社であった。この時期、貿易商社の経営戦略は総合商社化、すなわち取扱商品の多様化と取引地域の拡大を中心に展開された。特に、鈴木、三菱、久原、古河、浅野、大倉、村井などの財閥が経営する貿易商社は戦略を追求し、総合商社への発展を図った。日本商社の特徴とされるコミッション・ビジネスと見込み商売を統合したグローバルな事業展開を可能にした。日露戦後から両大戦間にかけて、繊維、食品（ビール、製糖、製粉）、製紙、セメントなどの軽工業分野を中心に近代的大企業が成立し、国際競争力を持つ企業も出現した。

2-2 「産業報国」にみる商業文化

近代化の発生過程において、伊藤博文らは殖産興業政策の提起と調整を行い、大久保らは企業活動における政府の役割を提起した。周見（2010、p.38）によれば、近代企業家集団の構成は武士からの近代企業家への転身、政商から財閥への転換が始まる。主に指導型企業家と商工庶民型企業家の二種類があった。各種業界の企業家は、「商権回復」、「産業報国」などの経営理念を持ち、西洋技術の受入にも熱心であり、政府要人との関係、実業道徳を重視していた。

当時、日本企業の海外進出と並行して、外国企業の日本市場への進出も見られた。1931年時点で日本に経営拠点を置いている外国製造企業は88社であった。彼らの多くは世界的規模で製造・販売活動を展開している多国籍企業であった。外国企業及び外資提携企業の活動は、日本の産業界全体に多大なインパクトを与えた。

近代企業家は経済社会の近代化あるいは工業化過程において誕生したのである。日本の企業家はもともと商工業部門の出身者が多かったが、西洋近代化の影響を受け、西洋に留学や視察などの経験を持って西洋の近代産業と先進技術を導入し、自分の経営理念を生かす経営活動を行っていた企業家も少なくない。その中に、幕藩体制の統治階級に所属している武士も近代企業家の中に入っている。

新興企業家階層の中には武士出身の企業家が少なくない。しかも彼らには教養と見聞の広さがあり、企業経営活動に従事する時、近世のように家族利益あるいは家業繁栄のため、道徳信条の遵守、地元の貢献だけでなく、経営理念の中に武士道精神、産業報国などの精神を取り入れている。

これに関して、周見（2010、p.24）は「武士出身の企業

家にとって、企業経営活動に従事する目的は個人や家庭の生計のためではなく、忠君愛国に報いるためであった。ゆえに彼らは常に『商権回復』、『市場奪回』、『産業報国』を企業活動の第一の目標とし、この目標を実現させるために個人の得失を顧みなかった。この種の官営事業経営理念の形成は伝統的な儒教文化にその淵源を見ることができるが、それは武士出身企業家の経営活動に極めて重要な影響を及ぼした。」と分析した。つまり、武士出身の企業家は私的な利益より国益の方をもっと重視していた。それは中国の儒家思想と日本の武士道精神の体现である。このような背景から「国益」を唱える経営のナショナリズムが近代に生まれる。

そして、周見（2010、p.25）は「彼らにとっては、西洋列強の経済的圧力に直面し、企業自身の生存と発展の主な脅威は国内からではなく国外からくるものであった。よって競争の矛先をまず向けるべきは国内の同業者ではなく国外の企業であり、規模と技術などが外国企業と大きな差がある状況のもとで強大な外国企業と対抗するには、企業間の組織的な連携があって初めて可能となるものであった。ゆえに彼らにとっては企業間の協調を保つことが競争よりもさらに重要であった」と指摘した。

このように日本の企業家は対外競争、対内連携という理念のもとで、西洋から学んだ管理方法や先進技術を導入し、自分の国の産業発展に寄与しようとする傾向が強かった。

2-3 大倉喜八郎の企業家生涯と経営理念

大倉喜八郎（1837年－1928年）は、日本の近代期において、代表的な企業家の一人である。大倉は多角化を行い、大倉財閥を築き上げた一方では、育英事業にも至大な関心を持って、東京経済大学の前身である大倉商業学校を建立した。渋沢栄一（1840年－1931年）、益田孝（1848年－1938年）とともに明治の三巨頭と呼ばれる¹。

2-3-1 企業家生涯

大倉喜八郎の生涯については『稿本 大倉喜八郎年譜²』、『大倉喜八郎かく語りき³』に載っている大倉喜八郎略年譜を参考に、以下のようにまとめる。

1837年9月24日、大倉喜八郎は越後国北蒲原郡新発田町（現新潟県新発田市）の商家・質屋の三男に生れる。8歳から2年間に渡って、石川治右衛門から漢籍（四書五経）を学ぶ。少年時代、家業手伝いの傍ら、新発田藩の儒者丹羽伯弘が開いた私塾積善堂に入塾し、漢籍、習字、珠算を習う。この塾で陽明学の「知行合一」の影響を受けたといわれる。14歳の時、大極園柱の門に入り、狂歌を学ぶ。以

後、狂歌の師・檜園梅明を訪ね、狂歌仲間の和風亭国吉（日本橋魚河岸の塩物商）の手代となる。

20代の時、独立して乾物店大倉屋を開業した。その後先人の訓言を抜粋し『心学先哲叢集』を編纂した。

30代の時、銃砲店大倉屋（神田和泉橋通り）を開業した。戊辰戦争における新政府軍の兵器糧食の用達となる。新政府側の津軽藩からの注文に応じ、危険を冒して銃砲を輸送した。また、羅紗販売店、横浜水道会社、洋服裁縫店、貿易商店を続々と開設した。建設業も請負った。1872年7月、民間人初の長期欧米視察に出発、米国各地を回り、欧州ではロンドンを中心に滞在していた。岩倉使節団の木戸孝允、大久保利通、伊藤博文らの知遇を得る。1873年8月に帰国、11月に共立学校（現、開成学園）の創立に協力した。同年、大倉組商會を設立し、頭取となる。1874年、日本企業初の海外支店のロンドン支店を設置した。1875年9月に、渋沢栄一と共に東京會議所を代表し商法講習所、即ち日本初の商業教育機関、現、一橋大学の約定書を締結した。

40代の時、東京電燈会社の設立発起人の一人となる。また、東京瓦斯会社（現、東京ガス）、貿易協會を設立し、演劇改良会を結成した。そして、札幌麦酒醸造所（76年設立）の払下げを受け、大倉組札幌麦酒醸造場（現、サッポロビールの源）を設立した。

50代の時、日本土木会社を設立し、内外用達会社、東京毛糸紡織会社（1993年に東京製絨会社と改称）、東京ホテル（現、帝国ホテル）を設立した。1888年1月、札幌麦酒会社を渋沢栄一などと共に設立した（同社に大倉組札幌麦酒醸造場を譲渡）。そのほか、日本土木会社、日本初の大劇場・歌舞伎座の建設工事などを着工した。その後も、帝国京都博物館、ソウルの日本領事館、中央線の敷設工事、官設台湾縦貫鉄道の敷設工事、京釜鉄道の敷設工事、山埋築設立、朝鮮釜山海面の埋立など様々な建設工事を着工した。

60代の時、商業学校設立の意と50万円の拠出を石黒忠恵に表明した。1900年7月、文部省が大倉商業学校の設置を認可した。9月1日、大倉商業学校開校式を行った。大倉商業学校は東京経済大学の前身校である。現在の建学の精神も「進一層」のチャレンジ精神、「責任を果たす、信用を重んじる」の理念を大倉の言葉で表している。その後、1901年11月、初の清国に行き、上海から揚子江一帯を視察した。1903年67歳の大倉は、中国の漢陽鉄廠局に借款を供与した。1905年8月、大倉邸内で孫文、黄興等が中国同盟会結成大会を開いた。この年、大倉土木組、北京日本公使館の建設工事を請負し、北京出張所を開設した。1906年日本、札幌、大阪の三麦酒会社を合併、大日本麦酒を設立した。7月に南満洲鉄道の設立委員となり（11月、同会社

設立）、10月には古稀祝賀会で大阪と韓国漢城（現、ソウル）での商業学校設立計画を発表した。

70代の時、帝国劇場、日清豆粕製造（現、日清オイリオグループ）、日本皮革、日本化学工業、日本化学工業、帝国製麻、東洋拓殖、山陽製鉄所、東京毛織、大島製鋼所、大倉製糸工場などを設立した。1907年6月、南満洲視察旅行、本溪湖炭鉱合弁事業を中国当局と合意した。1910年5月、奉天で東三省総督と日清の合弁契約に調印、商弁本溪湖煤礦有限公司を設立した。1911年10月、奉天で東三省総督と製鉄事業の合弁契約に調印、本溪湖煤礦有限公司を本溪湖煤鉄有限公司と改称し増資した。11月、株式会社大倉組を設立、社長となる。大倉組の商事・鉱業部門を継承し、大倉土木組も合併した。合名会社大倉組は存続する。1912年、大倉は、孫文等の辛亥革命臨時政府に300万円の借款を供与した。1913年2月、大倉邸で孫文と会談した。1914年4月、上海に日中合弁の順済鉱業公司を設立した。5月、大倉邸で孫文と再び会談した。1915年1月、本溪湖煤鉄公司第一高炉火入れ式に参列、北京で袁世凱と会見した。1921年7月、中国済南に青島冷蔵を設立した。11月、中国吉林に吉省興林造紙股份有限公司を設立した。1922年、86歳の大倉はこの年度の「富豪所得税番付」（『実業之日本』）で西の横綱となる（東の横綱は三菱財閥総帥の岩崎久弥）。

1928年1月、92歳の大倉は大倉高商始業式で最後の訓話を行った。同月、実業家として初の受章・勲一等旭日大綬章を授かる。同年4月22日、死去した。

2-3-2 経営理念

近代の企業家の経営理念・経営哲学は企業家が常に語っていることを反映し、経営に関する著作に示されていることから、本節は、大倉の経営哲学について東京経済大学史料委員（2014）『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会、および大倉喜八郎（2010）『心学先哲叢集』（東京経済大学史料委員会編）を中心に、大倉に関する先行研究も踏まえて大倉の経営理念を以下のように検討する。

1900年『大倉商業学校演説集』に掲載された「大倉商業学校生徒に告ぐ」では商人の成功と失敗の分れ目を次のように指摘した。

「第1、正直でなければならぬ。正直は実に商売の資本である。第2、進取の観念ということを頭脳に注入することが最も必要だ。東洋交易の起源の歴史を見ても、総て西洋人は進取の気性より成功したのだということがわかる。第3、義務を果す根性が強くなければならぬ。ここでの義務とは、法律上の義務ではないもっと広い意味の義務で、徳

義の制裁に対する義務までをも含んでいるのである。」

ここでは、大倉は正直、進取、徳義という商人の基本的な姿勢を重視している。

大倉は『実業之日本』第17巻第16号（1914年8月1日）に掲載された「名人上手となる秘訣皆伝⁶」の中で、「我々の実業界においても、彼の芸術の名人上手が為した如くに、自己の業務を天職と心得、人一倍その業務に刻苦精励し、一生懸命に工夫練磨の功を積み、側目も振らず、真文字にその目的に邁往直進したならば、実業界の名人上手となるは必定、数を積み、度を重ねるといふ芸術界の秘訣皆伝は移して、実業界に適用し得るべきものである」と述べた。そして、「働けば働くほど楽しみになり、努力すれば努力するほど、胸中無限の愉快を感じたのである」、「努力は自分の運命を開拓し、国家富強の源泉であることを忘れてはならぬ⁷」という言葉で、「心の心底から必要を感じた努力」、「刻苦勉勵」、「積数重度」といふのは実業界の名人になる成功秘訣として、「安逸懶惰」は失敗の道標であるといふことを青年に伝えた。

また、大倉の経営理念の中でもう一つよく強調しているのは「進一層」である。1923年夏に新潟県人会での演説⁸では「進一層」について以下のように述べた。

「私は『進一層』という事を主張する。即ち、事の順調に運ぶ時、先ず一步を退いて事を振返るなどということなしに、順調に行けば行く程、更にその機運に乗じて更に進む、飽くまで進む、殊に障礙があらわれた時には、飽く迄勇往邁進してこの障礙を除き、難局を突破しなければやまない。」

これは、現在東京経済大学の教育理念の一つとして、継続に若い世代に伝えている。「進一層」はいわゆる今日の「チャレンジ精神」である。大倉は海外貿易を積極的に促進していた。ついでに、1874年日本で初めての海外支店を設置した。これは、大倉自身が西洋に商業視察を通じて得た経験であったが、「進一層」という理念の実践でもある。

そのほか、大倉喜八郎は『心学先哲業集』の中に、石田梅岩の商人道徳と商業活動の正当性に関する言論を書き留めた。

例えば、「利益をそこから得て世を渡るのは、商人が天から与えられた録であり、どうしてこれを運によるなどと言うだろうか。（中略）そもそも商人の算盤は、勇士が軍陣に臨際の剣や鉾、槍や刀に相当し、一瞬一息でもこれを手放しては利益を得ることは難しい。しかし、単に槍や刀などの武器で挙げる功は一人の武人の勇であって、千里のはるか遠くまで勝利を計算するには、緻密な策がなくでは大功を立てるのは難しい。そのように、商人が市に臨むのは、勇士が軍陣に向かうのと違わない。その道によく習熟

しないで勝利を得ることがあるだろうか。今ではどんな商いも皆一般の商人の道であるから、儲かるのは常のことである⁹。」

大倉喜八郎は、商人が利益を得るのは正当性があり、利益を確保するため、商人道をよく勤めなければならないと指摘した。

近世の商人は、禁欲主義の倫理の遵守しながら、家あるいは家業を守り、地域貢献という理念を持っていたが、近代のように国という概念が形成していなかったため、世界市場という全局的な考えと自分の国の意識がなかった。

一方、近代の企業家の「国家主義」、経営ナショナリズムと民族意識の覚醒は、その時代において特徴的な部分である。

日清戦争（1894年－1895年）、日露戦争（1904年－1905年）の後、大倉は戦後財政と経済政策の調整が必要であると述べ、戦時中の経済政策などを転換し、一步一步産業振興の道へ進むことを願っていた。

近代では、ビジネスの環境は国際環境との関係がますます深まっていった。大倉の思想が大きく変化したのは、欧米視察に行った時であった。自分の企業を立ち上げると同時に、国の前途に関しても以下のように表明している。例えば、立国方針に関し以下のように述べた。

「我国も産業立国の方針に由り、商工業を振作し、列強と角逐しなければならぬ事に相成りました以上は、軍備の強大は固より望ましいが、陸海軍独り盛大なるもこれを支持する国家の資源が涸渇しては、盛大なる陸海軍に何の用も為さないという位の事は、我々よりこれを高唱しても、敢えて陸海軍の御叱りを蒙るまいかと考えます¹⁰。」

ここで、富国強兵の考えで、大倉は商工業を振興し、軍備の強大に寄与したいとの意思を表した。また、大倉は政府が率先して勤儉主義の政治を実行することも提唱した。

そのほか、大倉は、「日中連帯」という日中関係を重視する上で、積極的に中国事業を展開していた。大倉は、中国と日本の経済や政治の方面において連携は、日中両国の利益を推進し、西洋への対抗も実現できると考えた。そして、大倉喜八郎は「アジア主義」を提唱するとともに、日中の共存共栄の観点から経済的なアジア連携を積極的に実践した人物である。「大倉と大倉財閥の発展史は、日本の対外経済進出の縮図である」と李廷江（2003、p.42）は指摘する。

「アジア主義」とは、いわゆるアジア諸国と連携して西洋に対抗するという考え方である。しかし、李廷江（2003、p.42）によれば、「アヘン戦争前後に登場したアジア主義は、明治期になって大きく変容した。日清戦争後、逆転された日中関係を前に多くのアジア主義者は日本を東

亜の盟主とすべきであると考えようになった。」と記している。

商人教育の面では、大倉が商工業者に対して呼びかけたのは、従業者の基本的な精神・理念だけではなく、国際関係と東洋経済の情勢にも及んでいる。大倉は学校における商人の育成理念について、大倉商業学校夜学専修科第1回卒業式で商業学校卒業生をまえに、今後の商工業界における成功の源として以下の四つを告げた。

第一、自主自立の精神である。

「自主自立の精神で商売をやらなければならぬのであります。今日世の中に立って、あの人は大層な富豪や金満家だと言われる人等も、初めは一銭二銭から貯えて行ったに相違ない。天から降ったのでも何でもなし。この貯蓄したものが基になって、世の中にも幸福を与え、自分も幸福を得ると思います。で、勤儉貯蓄という事は世間で大層申します。¹¹」

ここでは、自主自立の精神の中には、勤儉貯蓄を通じて財産を蓄える。また、この財産は個人のためではなく、世の中の幸せ、国の富強のために考えなければならない。そう考えれば、個人も幸せで豊かになれると大倉は指摘した。「儲ける」という方法は、近世の「商人道」でもよく勤勉・儉約を強調していた。この「商人道」は石田梅岩が提唱していた「心学」ということである。近代では、同じように日々の経営に浸透し、教育を通じて次世代の商人に伝える。近代では大倉のような大企業の起業家は自分の幸せよりは国民、さらには世の中の幸せのためにと考えていた。

第二、小さき成功である。

「小事を経営している間に精神を込めて遣りますれば、人間はその間に自然工夫も生じます、また経験も積んで来る。(中略)小さな成功を積んで行く度に世の中の信用を得るのであります。¹²」

現在、大倉喜八郎が建立した東京経済大学の建学の精神は「進一層」と「責任と信用」である。ここでは、「信用」は小さな成功を積んで行くから得るものとして強調している。責任と信用は大倉喜八郎の『心学先哲叢集』の中によく記載されている。これも石田梅岩が語った商人道に書いてあることである。

第三、外国との関係である。

「外国との商売というものは、日本人には今日最も要用的な事であります。国の関係も密着して参り、その為に利益もありましょう、国の品位も上り愉快の事もありましょう。併しこれは表面である。表面は密着し親睦をして商売を進め、互に快樂を得るといふその裏はどうかといふと、その裏は競争です。商売の上にも工業の上にも競争して行

かなければならぬ、一步も負けることは出来ない。¹³」

外国との商売は大倉に常に強調されることである。学生に伝えるのは国際的な視野であり、商業の動向でもある。

第四、外国語と常識である。

「日英同盟などということの出来たのも、英語英文、所謂言葉が能く分り、書いたものが能く分ったのが大層な働きをした、という事を申されました。」そして、常識について大倉は「ヨーロッパの言葉でもあるだろうが、申しますとコンモンセンス、これだけは能く御心得になって、何事に付けても常識に外れませぬ様に願いたいと存じます。(中略)所謂士族の商法で、御維新後、幾らも士族が商人になりましたが、百人の中九十人は失敗をした。この商法のやり方などは、実にコンモンセンスに外れておった事が多い。¹⁴」と述べた。英文と商法などは、当時に外国と商売する前提とするものである。

以上のように、大倉の経営理念の中には、近世の倫理、教養、会計などの浸透だけではなく、時代変化に伴う価値観の変革、視野の広さ、技術・スキルなど産業競争力を重視するものも含まれる。

3. 中国近代企業家の経営理念

3-1 近代の企業経営

1842年の「南京条約」、1844年の「^{Treaty of Wanghia}望厦条約」などにより、外国人商人は中国で自由貿易と買弁(Comprador)などが認められ、中国人労働者の雇用の権利も獲得した。当時の代表的な買弁商人は^{Sheng Xuanhuai}盛宣懷、^{Wang Qianshan}王魁山、^{Xu Jun}徐潤、^{Tang Tingyu}唐廷枢、^{Zheng Qianli}鄭觀應、^{Xi Zhengfu}席正甫などであった。

1852年に^{Wei Yuan}魏源(1794年-1857年)は『海国図志』の中で、中国で初めて西洋の株式会社制度についての知識が紹介された。1860年代末から、近代企業を創設できるようになった。買弁商人は近代企業家へ転換し始めた。近代企業制度も漸進的に導入し、^{Li Hongzhang}李鴻章、^{Zong Cheng}左宗棠、^{Sheng Xuanhuai}盛宣懷などの官僚企業家が生まれた。

1861年の清朝宮廷政変をきっかけに西太后が実権を掌握した。外交を管掌する「總理各国事務衙門」を新設し、ヨーロッパ近代文明の科学技術を導入し、清朝の国力増強を目指した洋務運動(1861年-1895年)が開始された。

^{Yung Wing}容闕(1828年-1912年)は中国近代史上初の米国への留学経験者で、中国では初めて企業定款を制定した。政治改革者で実業家でもあった容闕は1867年に汽船会社を設立することを建議したが、政府に採用されなかった。洋務運動開始後、容闕がアメリカから機械を輸入し、^{Zeng Guofan}曾國藩(1811年-1872年)の計画で、1865年に李鴻章によって上海に江南製造局(銃砲・弾薬・汽船製造)が設立された。このころから洋務運動は本格化した。

周見（2010、p.60）によれば、1865年から1870年にかけて、江南製造局、金陵製造局、福州船政局、天津機器局、西安機器局、福州機器局などが設立された。国庫支出を受けた、近代的企業体質を持つ軍事工場の出現は近代工業化が中国で開始されたことを示しているが、財政が極端に困窮な状態にあった清朝にしてみれば、大きな負担であった。

1870年代初、李鴻章は商業振興を主張した。清朝は民間の財力を導入し民間企業を興した。周見（2010、pp.60-61）によれば、当時の企業は組織形態の上で西欧を模倣しただけでなく、株式会社企業制度を採用し、同時に経営目的も「洋商と利益を争う」こととし、利潤を獲得することに主眼を置いた。

1872年、李鴻章が中国初の株式会社である輪船招商局を創設した。洋務運動の代表人物の一人であった盛宣懷（1844年－1916年）は参謀となり、買弁型企業家から官僚型企業家への転換の第一歩を踏み出した。

その後、1873年から1894年の間に、洋務派が創設した主な民間企業は27個に達した。官立企業が16個、官督民間企業が11個であった。¹⁵これらの官督民間企業は株式会社企業制度を採用していた。しかし、官督民間企業に委託派遣された清朝役人が経営権を握っていたので、民間商人に大きな打撃を与えた。

周見（2010、pp.63-64）によれば、1895年孫文が広州で興中会を設立した。^{Liu Kunyi}劉坤一（1830年－1902年）、^{Zhang Zhitong}張之洞（1837年－1909年）などは朝廷に上奏し、商工政策の改革を建議した。^{Kang Youwei}康有為（1858～1927年）などは清朝に商務を拡充し権利を取り戻す措置を迅速に行うことを呼びかけた。清朝は次々と新たな商工業政策を制定し実行した。たとえば、個人が投資して工場を開くことを許可し、官が保護する政策を実行した。ほかに、個人の近代企業設立の合法性を正式に認めるなど、商工業者保護のための経済法規の制定を重視し始めた。

1896年、清朝は各省都で商務局を設立した。政府は工場を開設し、工業を興すことに着手するよう命令した。1898年には中国通商銀行を設立した。また1908年には近代中国最初の銀行である中国交通銀行を創設した。計画者は盛宣懷であった。¹⁶

1899年、清末中国の綿紡績業において南通大生沙廠は株式制度を採用し、「郷領商弁」経営体制を確立した。即ち、経営権と所有権の分離、官の経営体制への関与を排除することができた。しかし、周見（2010、pp.214-215）によれば、南通大生沙廠は近代企業としては株式総会制度がない、監督機関がない、法律がないという不完全なところがあるが、張謇は官督商弁洋務路線を批判し、商弁企業の発展を積極的に主張し、株式会社制度の普及必要性を強く

主張した。

1903年、清朝は商部を設立し、商工業振興を統括した。その後、相次いで一連の経済法律と近代企業振興を奨励する措置を制定、発布した。¹⁸1904年、中国で初めての会社に関する法律「公司律」が公布された。これは、株式会社設立の重要な根拠となった。

清朝は近代的制度を構築するため政治改革の新政を試みたが、根本的な制度改革が実施する前に、1911年の辛亥革命により崩壊した。20世紀に入ると、中国では民間で企業活動を開始するブームが沸き起こった。1911年辛亥革命後、株式会社形成環境の改善に従って、1920年代初め、専門経営者が注目を集める階層として多くの株式会社の中に出現した。専門経営者は高い学歴を持ち、先進技術導入と経営管理業務にも先進的で、思想も比較的開放的で活発なものであった。

例えば、陳光甫（1880年－1976年、実業家・銀行家・政治家）、¹⁹穆藕初（1876年－1943年、実業家・農学者・政治家）、²⁰虞洽卿（1867年－1945年、実業家・政治家）²¹などである。その中には海外の経験を持っている企業家も少なくはない。彼らは、20世紀初頭近代工業化において重要な役割を果たした人物であり、西洋思想や技術を広く国民に伝え、新しい経営理念を提唱し、社会に大きな影響を与えた。

3-2 「自強求富」にみる商業文化

1840年アヘン戦争以来、中国は世界市場に巻き込まれ始め、近代工業化が遅ればせながら進んでいた。清末、魏源^{Wei Yuan}（1794年－1856年、思想家）の「師夷之長技以制夷」という思想が広がり、西洋の技術を受け入れようとする洋務運動が始まった。魏源は子供の頃に陽明学を学び、「経世治用の実学」を主張した。清末の官僚で、伝統的な中国と近代中国の接合点に位置する思想家である。²²著書『海国図志』は日本にも大きな影響を与え、「日本人の知的共有財産」²³となった。中国では、魏源の思想によって、知識人は「洋務派」となることも「変法派」となることもある程度影響を受けたと考えられる。²⁴

19世紀60年代から90年代かけて清朝が開始した「自強」、「求富」を求める呼び声が知識人や実務家の間で高まった。その後、容闳（1828年－1912年、政治改革者・実業家）、^{Zheng Guan-ying}鄭觀應（1842年－1922年、思想家・実業家）、^{Zhang Jian}張謇（1853年－1926年、政治家・実業家・教育家）など清末から中華民国初期にかけての思想家・実業家は、西洋の政治と経済についてより深く理解し、近代企業制度の設立や経営に寄与した。

鄭觀應（1842年－1922年）の『盛世危言』（1894年）という書物には「富国救国」、「工商強国」を主張するほか、

商法の制定、技術指導者の招聘なども提示している。同書の中で、中国で初めて「商戦」という思想を論述した。だが、「商戦」であっても「中外商人を一律保護するべし」²⁵とも述べている。また、『盛世危言』の中にも、「西洋諸国で民を導いて財を生ずること」、「機会を用いて財で殖やし民を養うこと」²⁷など西洋の実情と実務的な改革方法が示されていた。

そのほか、中華民国時代は、自由市場経済と自由民主化が大きく発展していたため、専門経営者が増え、西洋の技術・科学管理・文化理念などを導入し、経営者の国際的開放性もその時代の特徴である。

官僚企業家であれ、民間企業家であれ、当時の「自強求富」という商業文化の影響で、各事業領域でイノベーションが起こったりしている間に「国益」という経営理念が浸透している。

3-3 張謇の企業家生涯と経営理念

西洋だけではなく、日本の近代化の経験は中国の知識人や実業家や官僚などに注目された。当時、産業や教育など各方面を深く理解するため日本へ赴き、見聞と体験をもとに中国の道を探索しながら実践した優れた者も多かった。張謇もその中の一人であった。

3-3-1 企業家生涯

張謇（1853年7月-1926年8月）の伝記は主に周見の『近代中日企業家の比較研究——張謇と洪沢栄一』²⁸による。

張謇は1853年7月1日中国江蘇省海門の農家で生まれた。家は商いも行っていたので、比較的富裕な家庭で育った。幼い頃、付近の私塾に入って10歳までに儒教經典の書籍を学び、11歳の時に秀才の宋蓬山に師事した。15歳の時から科挙を受け始め、農家出身の張謇は科挙試験の資格を取るときも苦労したし、受験の過程でも順調ではなかった。いろいろ打撃を受けているうちに張家の経済状況も悪くなった。勉学に励むと同時に、自立することも考えた。

20代の若い時は主に軍務に係わった。1876年、慶軍総領呉長慶の幕下に入り、機密書記を務めた。1880年に呉長慶が広東方面の水軍提督となり、張謇は山東軍の軍務を補佐した。1882年6月、朝鮮で壬午事変が勃発し、呉長慶が朝鮮に出兵したので、張謇もそれに従軍した。

30代には軍務から離れて帰郷し、1885年、郷試で挙人の成績を取った。1894年、西太后の60歳を祝うため、朝廷では特別に恩科なる試験が行われた。40代の張謇は最終試験では首席の状元になった。その後、甲午戦争が勃発し、危機に陥っている国家のために尽くす中で、清政府の腐敗と無能を深く感じた。官を辞して商工業を興すことが救国に

なると考えるようになった。

1895年末、42歳の時、張謇は大生紗廠という紡績工場を建設した。最初に建てた大生紡績の名前の出典は、以下のようである。「天地之大徳曰生」、すなわち「天地の大徳を生と曰い」²⁹という『易経』の名言中の大と生の二字を取って名付けた。

周見（2010、p.215）によれば、大生紗廠は西洋の株式会社制度を採用し、西洋諸国の資金調達法を模倣しながら民営の株式会社の設立を探索した。大生紗廠の紡紗機が民族紡績企業のそれに占める割合は6%から16%に高まり、一躍して民族紡績における最大規模の企業となった。収益状況もよかったので、大生紗廠は20世紀初期の中国民族工業の優良企業となった。その後、大生グループの形成について小林守（2012、p.2）は以下のように述べている。

「大生股份有限公司、通海墾牧公司、大同錢莊、淮海實業銀行、南通實業銀行、塩墾公司、広生油廠、大隆肥皂公司、上海大達 外江輪歩公司、天生港輪歩公司、資生鉄冶廠、顧生酒廠、翰林印刷局等を設立するなど、民族資本家として一連の企業群を起し、「大生資本家」グループの指導者になるとともに、故郷に師範学校、女子学校、工学校、商船学校などの職業学校や幼稚園、小学校、中学校などの普通教育学校を次々に創立し、教育改革家としても知られるようになった。こうした活動が『中国の洪沢栄一』と称されるゆえんである。」

大生紗廠を設立して以来、張謇は農業、運輸、紡績、食品、造酒、生活用品、印刷出版、製鉄、金融、不動産など20年間に30余りの企業を相次いで設立した。

実業以外に、60代の張謇は公益事業にも携っていた。郊外の道路を整備し、東南西北中の五つの公園を造り、自ら全県の水利計画を立て中国銀行株主協会の会長を務めたのもこの頃である。そして、張謇は企業だけではなく、新式教育における発展にも寄与した。1919年には当時中国で唯一の演劇養成学校伶工学社を創立し、更俗劇場を建設した。また同年、淮海事業銀行を創設し、工商業補習学校を設立すると、さらに蚕桑講習所、女紅教習所を設立して刺繍芸術の人材育成をし、南通図書館の新館も建設した。1922年には第三養老院を建設した。これ以外にも張謇はいくつもの社会団体の職務にも就いた。例えば、中国紡績工場協会の会長、中国技師学会ならびに中国鉱業学会の名誉会長などである。さらに、張謇は中国の水利整備にも関わっていた。

1926年、73歳の張謇は死去した。

3-3-2 経営理念

張謇の経営理念は先行研究の調査分析から「言商向儒」、「非私而私也、非利而利也」、「綿鉄主義」という三つにま

とめられる。

まず、「言商向儒」とは、商業活動に従事する時、儒家倫理を遵守すべきという意味である。近世における仁、義、礼、智、信など儒教の倫理道德観念を基準とする「賈道」³⁰と継続している。つまり、近世商人が正当な利益を追求する上で、家や社会へ全体利益を追求する儒家精神である。近世では、「社会」とは地域として認識したが、近代になると「国」という概念に拡大する。

次に、「非私而私也、非利而利也」とは「私にあらざるも私となり、利にあらざるも利となる」³¹という意味である。周（2010、p.171）は「張謇にとって企業を経営するにはまず国家のための思想を樹立し、国家の急を優先するべきであり、私利の追求を主要目的においてはならないものであった。そして最終的にはそのようにすることが客観的にも自己にとって有益であり、私利を謀ることなくして私利を得るという効果を収めることができると考えたのである」と分析した。

そして「綿鉄主義」とは、工業を通じて国を豊かにするという張謇の理念の体现である。周（2010、p.157-166）は張謇の実業思想を論じる「条陳立国自強疏」の主な内容を以下のようにまとめた。

「西洋の重商主義的経済思想の影響を受けて、当時多くの人が西洋の強大と中国の弱小はすべて商業の盛衰問題に起因するとの認識を持っていたので、彼らは商業立国のスローガンを掲げ、西洋国家と商業戦を展開することを主張した。このような背景の下で興った洋務企業も『洋商と利を分かち』ことを目標にしており、その実際効果は甚だ微少なものであった。」

張謇は明確な実業観念と立国方針を確立することの必要性を指摘し、「商務立国」を批判しながら、「以工富国」ということを強調している。彼は、西洋国家が発達した理由は商業ではなく、工業の繁栄にあった、との認識を持っていた。

そのような認識から、彼は西洋国家からの経済侵略を防止し、経済界の全権を執るためには、綿紡績業は初期投資額が少なく、低廉な労働力が多いという特徴などの考えで、「綿鉄主義」³²、つまり各種工業部門の中で紡績と鉄鋼がもっとも重要であると強調している。ここでは、張謇の救民富民思想を体现している。

その他、張謇は経営においても独自の経営方針や制度を取り入れている。例えば、中井英基（1996、pp.324-328）によれば、張謇は「花貴紗賤」の厳しい市場状況に対応するために「当地生産と当地販売」という経営戦略を確立し、原材料のコストを下げた。他に、「適材適所」の人材活用、資本主義的な雇用管理制度を採用することで労働生産性が向上した。また、大生紗廠が所在する地元の労働者の状況を考えて、「工も農も、工耕融合」³³という独自の労働管理制度を実行した。

さらに、企業発展の将来性を考え、張謇は棉花を栽培するための耕地開墾などの多角化戦略を提起した。それは、企業戦略の制定だけではなく、農業の振興、さらに当時西洋諸国と日本による中国市場の侵奪が激しかったゆえ、外国から原棉買収の争いを防止することも考えた意志決定である。

要するに、張謇は工業重視、政府調整、新式教育、「言商向儒」を提唱した。1895年以後、南通大生紗廠が株式制度の採用、「郷領商弁」の経営体制の確立、経営権と所有権の分離などの改革を行ったことで、官の経営体制への関与を排除することができた。そして、張謇は「通官商之郵」という使命感を持ち、企業経営理念を中国近代における企業の社会的責任の見地から、「実業救国」の理念のもとで綿紡績業を興し、発展させることによって外国製綿製品を駆逐し、国内市場を守ろうとした。また、鉄鋼業を興し、発展させて、国内および世界市場において競争力のあ

る製品を造り出すために力を尽くした。単に「企業経営の理念」を論ずるだけでなく、それを超えた、産業振興と国力伸張へのマクロ的な構想が表れている。

4. 日中近代企業家の経営理念の比較

前述の研究から見れば、近代になると、日本と中国では西洋から多くの軍事的脅威を受ける中で、富国強兵などのスローガンを挙げながら、先覚者たちのリーダーシップの下で西洋諸国の進んだ工業技術や経営ノウハウなどを積極的に受け入れてきた。産業の近代化が進むなかで専門経営者が増えて、さらに西洋諸国からの文化と技術、科学的なマネジメント、経営理念などを受け入れるなど、近代の経営者達にも国際的開放性が見られた。この時代では、日本でも中国でも、私益よりは国益を優先する思想家が多く見られる。特に、大企業家は自分の利益より国家の繁栄のために事業を立ち上げるという使命感を持っていた。

当時、日中両国において、代表的な企業家として知られる大倉喜八郎と張謇は、二人とも近代化の先駆者として尊敬されている。多角化戦略を通じて産業振興に努めてきた。そのために、企業を経営するほか、学校や博物館など多くの社会公益活動も行った。

大倉喜八郎と張謇との共通点といえば、輕商観念の排除、儒教義利観念の薰陶など、思想面における儒教文化圏の価値観の影響を受けている点である。二人にとっては、儒学思想は企業活動の理念の原点である。近代の儒商における道德と利益の両方を全うする「義利両全」の高い道德

基準を示している。共通点があると同時に、それぞれ独自の経営理念をも持っている。

4-1 倫理：「公益」と「私利」

大倉喜八郎の公益と私利については「自己の利益と国益との一致、共通性を意識した上で、後者を強調すること」³⁴であると分析される。海外支店の設置などの活動を通じて、商権の自立を確保しようとした。

一方、張謇は「非私而私也、非利而利也（私にあらざるも私となり、利にあらざるも利となる）」³⁵という言葉を残している。周見（2010、p.171）は「張謇にとって企業を経営するにはまず国家のための思想を樹立し、国家の急を優先するべきであり、私利の追求を主要目的においてはならないものであった。そして最終的にはそのようにすることが客観的にも自己にとって有益であり、私利を謀ることなくして私利を得るという効果を取めることができると考えたのである」と分析した。

中国では「仁」と「孝」をもっとも注目しているが、日本では、「忠誠心」という要素を最高の価値としている。これは、近代国民国家の意識の形成に関わり、近代企業家の経営理念の中にも体现している。なぜこのような違いが存在しているか。周見（2010、p.177）は中国封建君主の王朝交代の歴史から以下のように分析した。

「なぜなら中国封建君主の王朝交代の歴史過程は、人々の意識の中における『忠』の持つ地位が『仁』や『孝』などより強固なものではないことを物語っているからである。封建的中央集権統治体制の形成と連続に伴って、『忠』の倫理観念の中における地位は上昇したが、『忠孝不可両全』という状況の下で、絶対多数の人がまず選択するのは『孝』であり『忠』ではなかった。（中略）日本の変異儒学と比較して中国の伝統儒学の倫理は価値の配列上『忠』を『仁』の下に位置づけており、『仁』の初の表現は『孝』であり、『孝』はまず血縁家族関係を中心に展開する。中国伝統儒学のこのような価値配列は忠君意識から近代国家観念への転換が日本の儒学倫理の場合のように容易でないことを意味している。（中略）潘才彬（1990、p.198）の『天皇と中国的皇帝』では、中国ではある研究者が指摘するように『有徳為君』、『為政以德』（孔子）、『以德行仁者王』（孟子）という主張が当然のこととみなされてきたと分析した。つまり中国においては国家君主としての皇帝は天皇のように神と人との間を介する偶像性、超越性を具備した存在ではなく、伝統儒学の倫理は決して無条件で君主のために献身することを主張したわけではなかった事実、千数百年来の王朝交代の歴史の中で主君を追放し廃位に追い込むような事件は決して珍しいことではなかった。」

言い換えれば、中国の儒家価値観の中で「忠」より「孝」の方を注目する特徴は、近代企業家の国家意識の形成にも関わる。これは、近代企業家の経営理念の中に体现している。

近代に入って、「自強」、「求富」の思想潮流が始まったが、清朝の腐敗と無能で国家観念と民族団結の形成は難しい状況であった。開明的な商工業者は西洋の圧迫に対抗し、自分の国のために商工業を発展させるとの意識があったものの、民族や国家の公利よりは個人的な利益や家族の生存維持の方がもっと重要であった。

4-2 社会貢献：経営ナショナリズム

森川英正（1973、p.3）によれば、「経営ナショナリズム」とは、輸入品との競争、あるいは輸入防止を目指すために経営者が持っている国益志向的経営理念を目指すものである。

大倉喜八郎と張謇の商人履歴を見ると、両国の社会環境などが違う。大倉喜八郎は社会に出てから一生をかけて商人として過ごしている。しかし、張謇の場合は高級官吏として国家経済活動に関わり、退官後に実業救国という理念のもとで実業家の道を歩んでいる。官僚の経験は後日の企業活動に影響を与えた。官僚と民間の商人関係、そして政治に対する独自の思想を持っていた。例えば、企業家の「通官商之郵（官商ノ郵ヲ通ズ）」という役割である。

大倉喜八郎は政商論の発想も持っている。工業も重視するが、「貿易」を発展させ、商業繁栄を通じて国の繁栄を達成するという戦略を強く主張した。一方、張謇は「商務立国」に対しては批判的で、「富国の本は工に在り」と主張し、「棉鉄主義」を強調した。馬（2009、p.3）は「張謇が抱いた雄大な構想については、中国を取り巻く歴史的条件等により破綻したものの、今日において、伝統と近代、農業と工業の協調発展を目指す中国型近代化の模索に重要な示唆を与えるとみる」と述べた。

つまり、正義や勤勉などを強調するなかで、西洋資本主義の経営方法を受け入れると同時に、国家の利益であるという公利を事業の根本的な目的として提唱している。

4-3 商人教育：新式学校の建立

大倉喜八郎は、教育事業は国に対する最大の慈善事業である、と次のように述べている。

「私は、真個の慈善は貧者に金を与えるにあらずして、独立の生活を与えるに在りと信じている。独立の生活を与えるには、独立の職業を与えるに在りと信じている。独立の職業を与えるには、まず彼等を教育するに在りと信じている。則ち青年を教育するというこ

とは国内の惰民を減少し、一国の繁栄を来すべき最大の慈善事業と信じているのである。³⁶」

1900年9月、東京経済大学の前身である大倉商業学校の開校式を行った。現在の建学精神の「進一層」、「責任を果たす、信用を重んじる」は大倉の言葉で表している。また、大倉は商人は基礎的知識と教養以外に、武士のように中庸、論語、孟子などの儒学書の勉強をしたことがわかった。大倉はこれだけでは不足で、商人になるためには商人に特化したものも必要である、例えば英文と商法などである。

一方、張謇の場合も企業の利益を教育事業に投資し、社会公益活動などにも寄付した。1912年設立の南通工学院と南通医学院、および1958年創立の南通師範学院は2004年9月に合併され、総合大学として現存している。

呉（2009、p.135）によれば、通州師範学校の建設や運営は日本の公立学校を模倣し、日本の大学から卒業した若者が通訳として配備されて、担当教員として採用した。³⁸そして、張謇は職業教育も非常に重視した。農業、工業、商業、医学、軍事、海運、建築など全面的な職業教育を行っていた。南通地区に、巡査教練所、交通警察養成所、監獄学伝習所、河川海域工事量士養成所、農学校、紡績学校、南通医科専門学校などを含めた多くの職業訓練学校を設立した。日本から多くの留学生や、専門家が招聘された。張謇の教育思想は日本との関係が深いと、呉（2009、pp.137-138）は指摘した。

以上のように、大倉喜八郎と張謇は二人とも教育を重視していた。大倉喜八郎は商業を中心とする専門学校の建設に集中しているが、張謇は商業に限らず、師範大学、医学院、職業学校などの建設にも業績を残している。

大倉喜八郎は、商人が基礎的知識と教養以外に、武士のように中庸、論語、孟子などの儒学書の勉強も必要であると指摘し、自主自立の精神と西洋先進文化の経験を参考とすることを強調している。張謇は南通地域での教育事業を中心とし、商業以外に小学校からの師範教育や農業、工業、商業、医学、軍事、海運、建築などの職業教育にも貢献した。張謇の場合は、教育事業を展開するにおいて、日本の教育理念や人材育成システムなど、多くのところで影響を受けていた。

おわりに

本研究では、日本の明治維新（1868年）と中国の洋務運動（1860年代）から日中戦争以前（1930年代半ば）までの商業文化、および当時活躍していた企業家の大倉喜八郎と張謇の経営理念について調査し比較した。

日本の近代企業家は、近世のように家族利益あるいは家

業繁栄のため、道德信条の遵守、地元への貢献だけでなく、経営理念の中に、武士道の進取精神、商権回復、産業報国などの価値を取り入れている。経営活動においては西洋技術の導入、政府要人との関係、実業道德を重視していた。

アヘン戦争（1840～1842年）以降、中国は世界市場に巻き込まれ始め、近代工業化が遅れながらも進んでいた。清朝末、「師夷之長技以制夷」という思想が広がり、西洋の技術を受け入れようとする洋務運動が展開され、「自強」、「求富」を求める呼び声が知識人や実務家の間に広まっていた。一方、中国の起業家は西洋や日本からの影響を受けると同時に、外国企業による中国市場の開拓、あるいは略奪的な経済活動に対抗しようとする民族資本の勢いが強くなった。日本と中国ではともに、経営理念の中に西洋企業との「商戦」、民族主義あるいは「ナショナリズム」の気運が高まった共通の側面もあった。

大倉喜八郎と張謇は、二人とも近代化の先駆者として尊敬されている。多角化戦略を通じての産業振興のために企業を経営するほか、学校や博物館や社会福祉などの面において多く社会貢献した。

大倉喜八郎と張謇の経営理念については、以下のようにまとめられる。

図表：大倉喜八郎と張謇の比較

	大倉喜八郎 (1837－1928)	張 謇 (1853－1926)
倫理道德	「正直は実に商売の資本」、「刻苦勉励」、「進一層」、「自己の利益と国益との一致、共通性を意識した上で、後者を強調すること」 ³⁹	「言商向儒」（儒家の道德規範の遵守）、「先進技術の学習」、「非私而私也、非利而利也」（私利の追求を主要目的においてはならない、公の利益を優先）
社会貢献	「忠君愛国」、外国との「競争関係」、「盛んに出貿易を行わねばならぬ」 ⁴⁰ 「アジア主義」	「国家のための思想を樹立し、国家の急を優先する」、「西洋国家と商業戦を展開するより紡績や鉄網の工業部門をまず優先的に発展させる」
商人教育	大倉商業学校（1900年）、商人の教育に尽くす	南通工学院（1912年）、南通医学院（1911年）など、師範教育を最も基本として強調する。職業教育も重視する。

（筆者作成）

以上のように、本稿では倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点から企業家の大倉喜八郎と張謇の経営理念の共通点と相違点を比較した。

大倉喜八郎と張謇は経営理念の中にも勤勉、儉約、道德遵守、社会貢献などをよく強調し、彼らは単に企業経営を

論ずるだけでなく、それを越えた、産業振興と国力発展への貢献も考えていた。

そして、大倉喜八郎は工業も重視したが、「貿易」を発展させ、商業繁栄を通じて国の繁栄を達成するということを強く強調している。一方、中国の張謇は「商務立国」を批判し、「富国の本は工に在り」を主張し、工業政策重視とする「棉鉄主義」より国家経済の振興を実現すると呼びかけた。

最後に、大倉喜八郎と張謇は二人とも教育を重視した。大倉喜八郎は商業を中心とする専門学校を作り、張謇は商業のみならず、師範大学、医学院、職業学校にも触れている。近代において、日本でも中国でも大企業家は自分の利益より国の繁栄のため事業を立ち上げるという責任を持っていたと考えられる。

本研究は倫理、社会貢献、商人教育という三つの視点から企業家の大倉喜八郎と張謇の経営理念の共通点と相違点を比較した。経営理念の中に、企業家の知恵は豊富であり、近代企業家の経営理念を深く理解するため、企業家の具体的な経営方針、資金調達、商会の建立、企業家精神など他の方面からの研究余地もある。また、経営理念の歴史的な変遷から現代への示唆を探求するため、今後とも引き続き、現代の商業文化と企業家の経営理念の研究を進めていくつもりである。

【参考文献】

- 1) 宮本又郎ほか (2007)『日本経営史 新版——江戸時代から21世紀へ』有斐閣
- 2) 周啓乾 (1995)「鄭観応、張謇、周学熙略論」『東アジアにおける近代化の指導者たち東亜近代化歷程中的傑出人物』中国国際シンポジウム1995国際日本文化研究センター
- 3) 周見 (2010)『張謇と渋沢栄一——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- 4) 小林守 (2012)「中国近代における企業経営理念の源流——民族資本家、張謇の「富強論」としての経営理念——」
- 5) 小林守 (2012)『中国近代における企業経営理念の源流——民族資本家、張謇の「富強論」としての経営理念——』商学研究所報第44巻第1号、専修大学商学研究所
- 6) 森川英正 (1973)『日本型経営の源流』東洋経済新報社
- 7) 大倉喜八郎撰、東京経済大学史料委員会編『心学先哲叢集』東京経済大学2010年
- 8) 中西進、周一良ほか編集 (1996)「日中文化交流史叢

書」大修館書店

- 9) 東京経済大学史料委員会編 (2014)『大倉喜八郎かく語りき 進一層、責任と信用の大切さを』東京経済大学
- 10) 東京経済大学史料委員会編『稿本 大倉喜八郎年譜』東京経済大学2010年
- 11) 陶徳民、姜克實、見城悌治、桐原健真編 (2009)『近代東アジアの経済倫理とその実践——渋沢栄一と張謇を中心に』日本経済評論社
- 12) 馬敏 (2014)「近代中国商業啓蒙」中国社会科学2014年第2期

注

- 1) 米欧亜回覧の会・歴史部会、村上勝彦「大倉喜八郎の旺盛な起業家精神」2018.4.16講演 p.1
- 2) 東京経済大学史料委員会編 (2010)『稿本 大倉喜八郎年譜』東京経済大学
- 3) 東京経済大学史料委員会編 (2014)『大倉喜八郎かく語りき 進一層、責任と信用の大切さを』東京経済大学
- 4) 大倉喜八郎撰、東京経済大学史料委員会編 (2010)『心学先哲叢集』東京経済大学
- 5) 東京経済大学史料委員会 (2014、p.35)『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』時期は不詳だが、1900 (明治33) 年9月から1902年3月までの間の演説。
- 6) 東京経済大学史料委員会 (2014、pp.117-118)『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会『実業之日本』第17巻第16号 (1914 (大正3) 年8月1日) に掲載。
- 7) 東京経済大学史料委員会 (2014、pp.122-130)『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会『実業之日本』第23巻第13号 (1920 (大正9) 年7月1日) に掲載。
- 8) 東京経済大学史料委員会 (2014、pp.239-240)『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会『鶴彦翁回顧録』に掲載。
- 9) 大倉喜八郎撰、東京経済大学史料委員会編 (2010、pp.186-171)『心学先哲叢集』東京経済大学
- 10) 東京経済大学史料委員会 (2014、p.232)『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』『実業之日本』第25巻第10号 (1922 (大正11) 年5月15日) に掲載。
- 11) 東京経済大学史料委員会 (2014、p.49)『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会

- 12) 東京経済大学史料委員会 (2014、p.50)『大倉喜八郎 かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会
- 13) 東京経済大学史料委員会 (2014、p.50)『大倉喜八郎 かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会
- 14) 東京経済大学史料委員会 (2014、p.54)『大倉喜八郎 かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会
- 15) 周 (2010、pp.60-61)『張謇と洪沢榮一——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- 16) 周 (2010、pp.63-77)『張謇と洪沢榮一——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- 17) 周 (2010、p.214)『張謇と洪沢榮一——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- 18) 周 (2010、p.64)『張謇と洪沢榮一——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- 19) 陳光甫 (1881年-1976年)は民国時代の実業家・銀行家・政治家。留学して得た西洋の思想や管理方式を中国に持ち帰り、中国社会の近代化を加速させたのである。陳光甫はその大勢の留学生の中の一人だった。陳氏は友人の庄得之と一緒に1915年に上海で民族資本を中心とした金融機関である上海商業貯蓄銀行を創立した。総経理の陳氏は「補助工商、服務社会（商工業界に協力し、社会に奉仕する）」という新しい経営理念を上海銀行に取り入れた。この斬新な経営理念は創業者陳氏がアメリカで学んだ知識を中国社会に取り入れたものであり、上海銀行が近代中国社会に存在する理由でもあった。同時に、1923年8月に同僚の朱成章と一緒に上海銀行の中に旅行部を設置した。これは近代に入って中国人が自国で初めて切り開いた旅行組織であった。その経営管理は「旅行に奉仕する」という理念であった。
- 20) 穆藕初 (1877年-1943年)中国の実業家。本名は湘珩。藕初は字。上海の人。アメリカ留学ののち1914年帰国。1914年上海に徳大紗廠、1916年に厚生紗廠を、そして1919年河南省鄭州に予豊紗廠を創設した。20年、上海に華商紗布交易所を設立して、その理事をつとめ、他方、綿花の品質改良活動や紡績工場の科学的管理の普及活動にも携わった。穆藕初は「中国科学管理の父」と言われた。
- 21) 虞洽卿 (1867年-1945年)は、中華民国の実業家・政治家。浙江財閥の巨頭として知られる人物で、上海總商會會長などをつとめ、主に航運業界で名を馳せた。中国同盟会や中国国民党に大規模な資金援助を行ったことでも知られる。小規模の雑貨店の家庭に生まれる。15歳の時に上海に至って染料店の瑞原顔料行で店員となり、また夜間の余暇を利用して英語も学んだ。1892年（光緒18年）より、ドイツ企業の魯麟洋行で外交員となり、さらにコンプラドール（仲買人、買弁）に昇進している。1903年（光緒29年）、荷蘭銀行コンプラドールに転任した。1906年（光緒32年）、日本へ商務視察に赴き、大隈重信らと面識を得ている。
- 22) 中西進、周一良編集 (1996、pp.326-328)「日中文化交流史叢書」大修館書店
- 23) 中西進、周一良編集 (1996、p.335)「日中文化交流史叢書」大修館書店
- 24) 中西進、周一良編集 (1996、p.333)「日中文化交流史叢書」大修館書店
- 25) 商戦は、清末において、外国からの衝撃の下で生まれた民族主義の色彩が強い思想であり、一種の「師夷之長技以制夷」（魏源）の思想の延長線にあるものである。詳細は王爾敏「商戦観念与重商思想」（同中国近代思想史煎台北、華世出版社、1977年）より参照。
- 26) 周啓乾 (1995、pp.130-131)「鄭観応、張謇、周学熙略論」『東アジアにおける近代化の指導者たち東亜近代化歷程中的傑出人物』中国国際シンポジウム1995国際日本文化研究センター
- 27) 村田 (2010、pp.137-140)『新編原典中国近代思想史2 万国公法の時代』Ⅱ③2『盛世危言』（抄）鄭観応
- 28) 周 (2010、pp.118-126)『張謇と洪沢榮一——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社
- 29) 「大生紗廠股東会宣言」、「張謇全集」より引用
意味は「天地の偉大な徳は、万物を生々して息むこととない生のはたらきであり」
「ファレンス事例詳細」
http://crd.ndl.go.jp/reference/modules/d3ndlcrdentry/index.php?page=ref_view&id=1000212091
(2018年9月19日最終確認)
- 30) 「賈道^{gǔ dào}」: 売買に従事する人は「商人」、「商賈」と呼ぶ。「賈道」は「商人道」という意味である。第3章に分析したように、「賈道」は以下のような精神をまとめた。(1)勤学（経、史、子、集の各方面を包括している学問につとめはげむこと）。(2)儒家の道德規範の遵守（仁・義・礼・智・信）。(3)家や社会へ全体利益を追求する精神。
- 31) 「大生紗廠股東会宣言」「張謇全集」第3巻、114頁、周 (2010、p.171)『張謇と洪沢榮一——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社より引用。私にあらざるも私となり、利とあらざるも利となる、私利の追求を主要目的においてはならない、公の利益を優先すれば、最後に

は自分に有利になる。いわば、私利を謀ることなくして私利を得るという効果を取めることができるという意味。

32) 綿鉄主義について周（2010、p.165）は以下のように述べた。「綿鉄主義とは張謇が当時の中国経済の現状に鑑みて提起した工業化戦略構想であった。この戦略構想は最終的には実現されなかったが、それは張謇の実業思想の精髓であり、張謇の実業思想の独創性を体現したものであり、それ自体思想的価値と実際の意義を持ったものである。アヘン戦争後中国の代表的人物たちは意識的あるいは無意識的に資本主義的事物とその思想を摂取してきた張謇が綿鉄主義を提起する以前にも当時最も進歩的思想を持った資産階級改良派の代表人物がそれぞれ価値のある経済思想を相次いで提起し、社会の啓蒙に重要な作実用を担ってきたが、中国の実業方針と工業化問題に関して系統的かつ具体的な戦略構想を提起した者はいなかった。そのため経済界の全権を執る、外来の経済侵略を阻止するため綿鉄主義を提起する。綿鉄主義の提起は中国の近代実業思想と工業化との結合を推進するのに重要な役割を果たした。そしてそれは近代中国の経済思想の発展が新たな段階に入ったことを示唆していた。また綿鉄主義という思想自体の着眼点はいかに資本不足、貿易入超と工業化発展の間の矛盾を解決し、限られた財力物力を集中させて最も重要ないくつかの工業部門をまず優先的に発展させ、それを突破口にその他の部門の発展を促すことであった。この思想は理論的な創造性があるのみでなく、同時に否定できない合理性を有している。」

33) 「繁農期には大生紗廠が生産を一時中止し、労働者を農作業のために帰らせた当時このような労務管理制度を実行した企業は極めて珍しかった。しかし、このような労務管理制度は熟練労働者流出の防止と賃金コストのコントロールに非常に有効であった。なぜならば、農民は自らの小生産者としての地位を大事にしており、彼らの個人経営に有利ならば、低賃金にもかかわらず大生紗廠の仕事を辞めないからである。」周（2010、p.296）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社より引用

34) 米欧亜回覧の会・歴史部会、村上勝彦「大倉喜八郎の旺盛な起業家精神」2018.4.16講演 p.6

35) 「大生紗廠股東会宣言」『張謇全集』第3巻、周（2010、p.114）『張謇と洪沢栄——近代中日企業家の比較研究』日本経済評論社より引用

36) 東京経済大学史料委員会（2014、pp.99-101）『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会「情民を作る慈善主義に反対して教育事業を興せし余の精神」『実業之日本』第13巻第26号（1910（明治43）年12月15日）に掲載。

37) 国立研究開発法人「科学技術振興機構」にれば、南通大学は1912年設立の南通医学院の前身の「私立南通医学専門学校」と南通工学院の前身の「南通紡織専門学校」。2004年に南通医学院、南通工学院と南通師範学院が統合され、「南通大学」が設立された。江蘇省人民政府に属し国家交通運輸部が共同運営する重点大学。工学系と医学系を融合させた独自の学科体系を発展させており、国家重点育成学科に人体解剖及び組織胚胎学、省級大学優勢学科に基礎医学、新エネルギー装備学、省級一級重点学科に情報通信工学、臨床医学、中国語文学などが指定されている。南通医学院は南通大学の付属医院である。米国、カナダ、英国、フランス、イタリア、オランダ、ドイツ、デンマーク、ウクライナ、オーストラリア、アルゼンチン、日本、韓国、マレーシア、香港、マカオ、台湾など17の国・地域の71の大学・研究機関と友好協力関係にある。（国立研究開発法人「科学技術振興機構」教育＞中国の主要800大学＞南通大学 2018年8月23日 https://www.spc.jst.go.jp/education/univ/univ_295.html）

38) 日本人を重用した理由は、「彼らが西洋の長所を吸収しているだけではなく、文字や価値観が中国に近いからである。また欧米人より安く雇用できた。」

39) 米欧亜回覧の会・歴史部会、村上勝彦「大倉喜八郎の旺盛な起業家精神」2018.4.16講演 p.6

40) 「維新前後には、貿易に二様の名称があつて、一方を居貿易と称え、他方を出貿易と呼んでいた。居貿易とは、いながら貿易に従事する諸国の貿易を指し、出貿易とは、遠く海外に出張して、貿易に従事する諸国の貿易をいったもので、当時の東洋諸国は大抵居貿易、泰西諸国は出貿易の姿であつた。」東京経済大学史料委員会（2014、p.206）『大倉喜八郎かく語りき——進一層、責任と信用の大切さを——』東京経済大学史料委員会